

Att tänka nytt utan att bli nedskjuten på vägen

*Inträdeshörelse i KKrVA avd II den 11 september 2019
av Ewa Skoog Haslum*

Résumé

Failures of nations, organizations and individuals to adequately prepare for unknown future challenges; and the process of repairing sustained injuries are often costly both in time and resources. As most reflective entities already have systems and processes in place which set out to foresee the development of future hardships, any and all efforts to sharpen their efficacy are sensible in the long term. Sweden, as a relatively small nation, and its Armed Forces has limited capacity to invest in “seeing around the corner”, and therefore the need to do so as efficiently and from all respective levels of the organization is vital. Identifying both hazardous pitfalls as well as best-practice approaches throughout the layers of the Swedish state, from individuals to government, this inaugural address presents the reader with an overview of the complexity and importance of trying to foresee the unforeseen. The address clarifies the inescapable importance of fostering a culture in which all are motivated to keep on learning, as well as creating organizations where individuals are allowed to take actions based on their education but refined by their experience. The reasoning and conclusions are largely generalizable and both individuals and policy makers may apply parts thereof to their own processes with only limited adaptation.

FRAMTIDEN ÄR OVISS och förändringar kommer snabbt. Det första har väl alltid syntas gälla men det senare tycks slå oss med häpnad. Vårt förhållningssätt till både ovissheten och snabbheten är avgörande när vi står inför morgondagens och framtidens satsningar.

Att framtiden bjuder på förändringar, ofta tack vare tekniska landvinningar, utveckling av stridsteknik, taktik eller strategi inom det militärteoretiska området, är inte något nytt. Utmaningen är att identifiera såväl hot som rätt åtgärder och implementera de senare i tid.

Mitt inträdeshörelse i akademien uppehåller sig kring synen på utveckling, förändring och förbättring men där backspegeln kan vara såväl stödjande som stjälpande.

Modeller

Det är svårt, nästintill omöjligt, att föreställa sig framtiden men vårt ansvar såväl som individer som organisation eller myndighet, är att i möjligaste mån skapa modeller, processer och metoder för att undvika kriser.

I docent Tomas Ries', vid Försvarshögskolan, föreläsning redovisas modellen på nästa sida (*figur 1*).

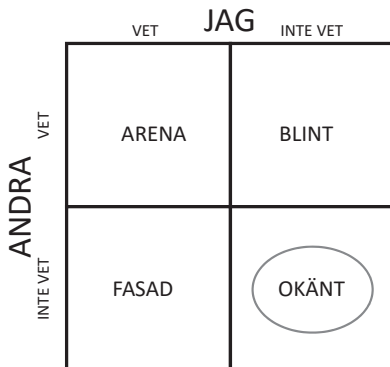
Här ser vi hoten ur tre aspekter, de kända, de överraskande och de okända. Där det kända kan planeras och manipuleras kring. Det överraskande med hjälp av flexibilitet kan hanteras även om det är kostsamt och det okända hanteras med resiliens och ro-



Figur 1.

busthet. Jag kommer att gå in lite mer på detta senare i texten.

Parallellen, det för många kända, Johari fönster där de fyra fälten ”det vi själva vet men ingen annan vet”, kontrasterar till ”det andra vet men som vi inte vet”, med ”det ingen vet” samt ”det som alla vet”. De kända hoten kan hanteras genom att vi bygger upp en organisation för att hantera och planera att möta dessa. Ett exempel på det är hur Forsvarsmakten genomför försvarsplanering men också hur vi nu kan se totalförsvarets återuppbyggnad.



Figur 2.

Planera för det okända

För att förbereda oss för olika typer av händelser genomförs därför planering i olika omfattningar. Genom scenarion skapar vi oss en bild över ett händelseförlopp för att därigenom ta fram åtgärder. Det är förmodligen få som räknar med att det som eventuellt inträffar överensstämmer med det fiktiva scenariot som utgjort planeringsverktyget. Dock måste vi ändå ställa oss frågor såsom: Vad är det som scenariot förbereder oss för och till vilken grad? Begränsar eller berikar scenariot oss? Har vi en tendens att vilja analysera det vi ser och har sett istället för att förbereda oss för det vi inte ser?

Den snabbt utvecklande informationsteknologin, införandet av Artificiell Intelligens (AI), utvecklingen av autonoma stridsfarkoster, pågående digitalisering av samhället, nationellt såväl som globalt, och inte minst förändringar av vilka traditionellt civila beståndsdelar som måste tillföras krigets spektrum, gör att framtiden känns oöverblickbar. Det är i detta läge lätt att hemfalla till kända territorier, att medvetet

eller omedvetet avgränsa bort det som känns för svårt att ta till sig.

Motståndskraft mot det överraskande

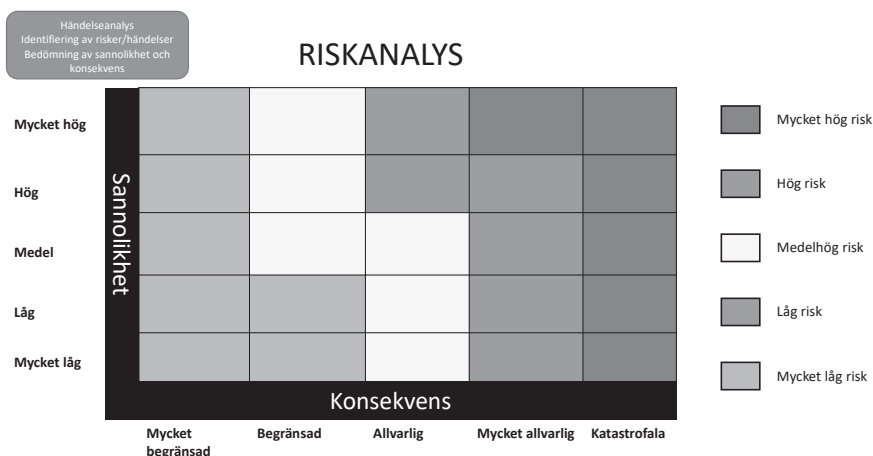
De överraskande hoten är svårare just för att de är överraskande, endera för att de inte har planerats för alternativt att de är just svåra att möta från ett komplexitetsperspektiv. Detta kan man hantera genom att bygga in robusthet och resiliens i systemen.

Resiliens kan definieras som ”ett systems förmåga att hantera påverkan utan att övergå i ett mindre önskvärt tillstånd men också dess förmåga till självorganisation och kompetenser vad gäller att lära och anpassa sig”. Resiliens får symbolisera det sistnämnda, d v s förmågan att återhämta och att anpassa, medan robusthet motsvarar motståndskraften, ett systems förmåga att vid sidan av att lösa sin grundläggande uppgift även över tid kan stå emot angrepp och påfrestningar från såväl väntat som oväntat håll. Två ord representerande förväntningar på vårt samhällssystem att kunna stå emot påfrestningar

och hantera konsekvenser initialt och snabbt men även uthålligt på lång sikt.

Att bygga in beredskap för det överraskande är kostnadsdrivande men kan inte negligeras om trovärdigheten ska existera. Ett gott exempel ur Försvarsmakten kan vi se i det beredskapssystem som finns där överraskande hot inom alla nivåer är beredda att hanteras. Men då vi kommer till det okända fältet blir det genast mycket svårare. För vad är det vi inte vet att vi inte vet? Hur kan vi hantera detta? Konsekvenserna som de olika hoten kan drabba oss med är varierande och beror på omfattning och farlighetsgrad. Riskanalyser är vanligt förekommande men det är svårt att hantera hot som vi inte känner till, eller ens kan föreställa oss. Dessutom är framtidsspaningen ofta av den kvalitet att den baseras på erfarenheter som prolongeras i kombination med gissningar.

Matrisen talar om att risk är ett resultat av sannolikhet och konsekvens. Sannolikheten att något ska inträffa kan vara låg men konsekvenserna om det inträffar är höga. En kärnkraftsolycka är ett tydligt exempel på detta. I samma betydelse kan risken för att något ska inträffa vara stor medan conse-



Figur 3.

kvenserna inte blir förödande, kanske för individer men inte för samhället i stort. En trafikolycka är ett exempel på det. Att med en sådan riskmatris planera för åtgärder för att motverka att såväl det osannolika som konsekvenshöga inträffar är vanligt förekommande i de flesta verksamheter. Att spänna ut utfallsrummet och analysera erfarenhetsrelaterade situationer till att med fantasins hjälp förutse vissa risker är nog så utmanande. Men att dessutom försöka förutse det helt okända är kanske att begära för mycket av människan. Att förutse något okänt är lika svindlande som att kunna förutse vart tekniken med artificiell intelligens kommer att ta vägen.

Detta anförande hålls den 11 september 2019. Ett datum som under en lång tid framöver kommer att förknippas med attentaten i USA 2001. Hade USA planerat för att något dylikt skulle kunna hända? Var det ett överraskande scenario eller kanske till och med ett okänt sådant? USA hade blivit förvarnat om terrorangrepp och även att passagerarplan kunde komma att användas men mottagarna av underrättelserna hade nog aldrig i sin vildaste fantasi kunnat planera för ett liknande scenario. Kongressens utredningar visar att informationen redan fanns tillhanda men att förd politik och en oförmåga att ta till sig denna information satte stop för att vidta åtgärder. Organisatoriskt fanns även en ovilja att samarbeta mellan myndigheter och till och med inom myndigheter, detta på grund av ständigt överhängande resurskonkurrens. När det otänkbara, det okända, dök upp fanns inte förmågan att ta till sig informationen.

Robusthet både i organisation och hos individ

Robustheten i samhället kan beskrivas ur både ett organisatoriskt perspektiv och ett

individuellt. Vårt synsätt på lagerhållning och "just-in-time"-leveranser är på väg att förändras men det är fortfarande marknadskrafter som styr och svårare att förändra än vad flera tycks tro. Samhällets komplexa uppbyggnad som inte längre är ett nationellt vidkommande utan förgrenar sig likt ett spindelnät globalt är ett faktum att förhålla sig till. Förväntningarna på den offentliga verksamhetens ansvar för medborgarnas säkerhet är stora men det är sällan som medborgarnas eget ansvar uttrycks. I broschyren "Om krisen eller kriget kommer" som MSB skickade ut i maj 2018, anvisas åtgärder för den enskilde att planera och förbereda sig inför, men hur detta har uppfyllts är oklart. Individen som ingår i ett större system behöver bygga upp en egen robusthet för att kunna medverka i samhällets. Den återinförda värnplikten har som bonuseffekt att även bygga enskilda individers motståndskraft. Tyvärr nås i dagsläget endast ca fem procent av årskullen av denna utbildning. Om en samhällsplikt införs skulle den kunna bygga upp motsvarande motståndskraft för de individer som inte får förmånen att genomföra värnplikten.

När attentatet vid Drottninggatan skedde i april 2017 fick såväl privatpersoner som personer i sitt yrkesutövande erfarenheter av hur deras egen motståndskraft sattes på prov. Exempelvis blåljuspersonal som, samtidigt som deras viktiga uppgift ska lösas, kanske behöver kunna hantera sin oro för egen familj. Eller de som inte kunde komma i kontakt med sina anhöriga, eller de barn som inte kunde hämtas på sina förskolor etc. Att kunna fullgöra sin arbetsuppgift trots oro för våra anhöriga är något vi kanske förväntar oss av professionen men knappast något som är en självklarhet om vi inte ens mentalt har förberett oss för det. Samhället och dess invånare sluter dock upp på ett fantastiskt sätt i dylika händelser. Det är något vi har kunnat bevittna under kriser

som stormen Gudrun, flyktingkrisen, bränderna 2018 m.m. Om det uppstår situationer där samhället ställs inför ännu mer omfattande påfrestningar kommer den enskildes motståndskraft att utgöra den länk som övriga samhällets funktioner byggs upp på. Förmågan att kunna planera för det stora samtidigt som det lilla tillgodoses är svårt men ett framtida måste.

Förhållningssätt inför det okända

Vad är då det okända? Enligt Johari fönster ”det vi inte vet att vi inte vet”. Vi bör självfallet sträva efter att göra den delen av fönstret så litet som möjligt. Men en okänd del kommer alltid att finnas där, det är det vi behöver förhålla oss till.

Den mänskliga faktorn är ett välbekant begrepp när allt annat är uteslutet. Varför känns det negativt när man säger att den mänskliga faktorn ligger bakom en olycka? Vad är i så fall den omänskliga faktorn? I krigföringsförmågans tre pelare återfinns vi således det mänskliga förhållningssättet framförallt i de konceptuella och i de moraliska faktorerna.

Vad är det som gör att individen eller organisationen kan hantera situationen som uppstår? De friktioner som von Clausewitz skriver om är alltså närvarande. Den perfekta planen finns inte och inom överskådlig framtid kommer det fortsatt behöva hanteras för det som vi inte kunnat förbereda oss för.

Människans förhållningssätt till sig själv och till sin omgivning påverkar den organisation vi befinner oss i. Att tänka nytt, att kunna ta till sig en komplex framtidsbild kräver spatial förmåga, att kunna förhålla sig till och belysa problem och utmaningar från olika perspektiv. Kognitiv och perceptiv förmåga, förmågan till uppmärksamhet, beslutsfattande och problemlösning är i ökande

grad viktig. Att kunna hantera olikheter i en grupp, se att mångfald berikar, ta till sig specialkunskaper med ett bibehållande av uppgiften i fokus, det är flera av framtidens stora utmaningar, liksom att lobbyism numera kan återfinnas under begreppet ”nudging” d v s puffning. Beslutsfattare/grupper kan alltså puffas i en viss riktning för att fatta rätt beslut. Men detta kan självfallet även användas av en antagonist. Då kallar vi det för påverkansoperation. Balansgången att bli påverkad av någons agenda eller att påverkas/puffas till rätt beslut av insatta och kunniga erfordrar trygghet och mod.

Totalförsvaret och ansvarsprincipen

Totalförsvarets återuppbyggnad står inför stora utmaningar. Planering från förr kan inte kopieras. Det är idag nya ägandeförhållanden, det som förut var statligt ägt kan idag vara i privat ägo, många gånger internationellt. Vår levnadsstandard är mycket hög och vårt beroende av el och internet är vitalt. Hoten mot samhället är många och vi måste ständigt ställa oss frågan: vad är det vi inte ser? Vad är det vi inte vet? Och, hur hårbärgerar vi den ovissheten?

Ansvarsprincipen är den svenska modellens sätt att låta myndigheter och organisationer ha samma ansvar i såväl fred, kris som krig. Ingen myndighet är överordnad någon annan även om det vid högsta beredskap är Försvarsmakten som är ”supported”. Ansvarsprincipen är i sig en form av att bygga in robusthet i ett system. Nackdelen med den lösningen kan tyckas vara byråkrati, demokrati, beslutsfattandet som är långsamt och ”utredningstungt”. Klarar vi av alla de tre hoten: kända, överraskande och okända? En kris där elbortfall kombineras med stora monetära förflyttningar? En olycka är en sak att hantera men då en antagonist

utsätter vårt samhälle för ett hot tillkommer ytterligare en dimension att förhålla sig till. Stuprörstänkande och diffusa gränslinjer mellan ansvar och ägande medför risken att det uppstår organisatoriska mellanrum som endera förbises alternativt utnyttjas av en eventuell motståndare.

År 2020 genomförs totalförvarsövningar där olika övningar, spridda över året tränar ingående delar i totalförsvaret. Att förbereda central, regional samt lokal nivå på kriser ingår i ordinarie planering men att därtill åtminstone försöka ta reda på det okända, kräver omfattande övningar och därpå följande åtgärder.

Försvarmakten

För Försvarmakten ligger det i sakens natur att tänka och planera inför det värsta. Det är kostsamt men alternativet är otänkbart. Försvarmaktens ständiga beredskap utgör instrumentet för att hantera det överraskande, men hur hanteras då det okända? Svaret är, det genomförs framförallt genom förvarsplanering innehållande framtidsstudier men där flera faktorer spelar in när det kommer till effektuerande. Om det okända vet vi inget men det vi vet är att det endera går fort alternativt sakta och för oss omedvetet. Om man tar del av tidigare perspektivstudier ser man att det är mycket svårt att sia om framtiden. Den tekniska utvecklingen går fort och är inte längre militärt styrd. Planering och strävan efter att ta reda på det ovissa måste alltjämt fortgå men viss försiktighet bör tillämpas. Alltför yviga drag såsom att nedmontera totalförsvaret och till stor del även militärt försvar för att det för stunden inte fanns ett militärt hot får stora konsekvenser, vilket vi har sett resultatet av. Att Försvarmakten är under uppbyggnad är ingen nyhet och fokus på framtiden signaleras ständigt.

ÖB:s övergripande mål innehåller följande: Ökad och trovärdig militär förmåga, relevans och förtroende externt, stolthet och förtroende internt. För att uppnå detta är det de strategiska målen 5T (tröskeffekt, tillsammans, tillit, tillgänglighet + numera tillväxt) tillsammans med den militära professionen där fokus ska läggas. De som har att hantera dessa ovissheter och fatta beslut om inriktningar är människan och inte tekniken. Beslut som fattas har alltid att hantera kritiker som med flera olika anledningar ifrågasätter. Även detta är det människan som ska hantera. Vilka egenskaper som tillskrivs inför detta förändringsarbete in i den så ovissa och snabba framtiden kan knappast endast relateras till taktisk eller strategisk kompetens och kreativitet. Ett ledarskap som förhåller sig till ett mänskligt förhållningssätt att möta det okända och där robustheten även byggs in i människans kompetens och bidrag i strukturbygget är ett grepp vi inte får förbise. Vad är det då för egenskaper som erfordras?

Livslångt lärande

Regeringen har bl a 2016 hävdad att ”det livslånga lärandet blir allt viktigare i den kunskapsintensiva, komplexa och globala värld vi lever i. För att Sverige ska kunna vara en ledande kunskapsnation behöver vi högre utbildning och forskning av hög kvalitet.”

Här kan Försvarmakten ändå slå sig för bröstet utifrån ett utbildningsperspektiv. Var i övriga samhället kan vi åtnjuta en utbildning genom hela karriären likt yrkesofficersutbildningen? Att ständigt få utmanas och utmana i komplexa övningar och utbildningar.

Det livslånga lärandet, ”reflects your desire and ability to grow and adapt to new circumstances and challenges throughout your work life”. Här är det militära systemet bra och akademiseringen av officersutbildningen



Figur 4. Källa: Övlt Anders Palmgren, Försvarshögskolan.

en avgörande framgångsfaktor stående på två ben. Att med det ena benet på en vetenskaplig grund förhålla sig till komplexa problem tillsammans med det andra benet utgörande den beprövade erfarenheten. Att bli stående på endast det ena kommer att nöta ur såväl det flexibla som det kritiska tänkandet. Två egenskaper vi så väl behöver inför framtidens ovisshet.

I denna förmånliga utbildningsmiljö sätts ledarskapet på prov genomgående i karriären och det praktiska ledarskapet utvecklas. Idag finns det även en akronym för det, LQ, d v s Learnability Quotient, viljan att lära sig. Men det handlar lika mycket om att ta tillvara på den kompetens som medarbetarna innehar och kan utvecklas i. Nya generationer ställer nya krav på arbetsplatser, arbetsgivare, lärande och utveckling.

Flexibilitet, tillit och förlåtande

Vad avser flexibilitet kan det tillskrivas som en framgångsfaktor även inom uppdragstaktiken. Kommandostyrningen är förutsägbär och sårbar, såväl ur angreppssätt som ur tillgänglighet. När sambandet försvinner ska Försvarsmaktens förband, myndigheter etc

kunna leda och ledas ändå. Det förutsätter ett starkt ledarskap samt förmåga till att tänka nytt och snabbt. När uppdragstaktiken tidigare förklarades utifrån svårigheter med långa ledtider i kommunikation kan man idag mer tala om uppdragstaktikens ”måste” med anledning av snabba, okända hot som ska hanteras ”agilt” och utan kontrollerande/dömmande högre nivåer. Tilliten till ledare och grupp men även utanför gruppen måste hela tiden sträva efter att stärkas. Risken för brist på tillit kan skapa förlamning, osäkerhet och feighet att fatta beslut.

Den kameralt grundade rädslan för att göra fel måste förgöras! Det finns alltför många exempel på kontrollerande ledare på alla nivåer. Managementkulturen har lett till att felaktigheter är av ondo då det i vinstdrivande företag har kunnat leda till konkurs. Det går inte att jämföra med en organisation som bygger på att öva-pröva-gör om-gör rätt-kultur. Vi har byggt in en certifikatshysteri som syftar till att hålla ryggen fri, inte viljan att göra rätt. Med ett bättre föregångsmannaskap där ledaren går från att förevisa till att stödja utan att utsätta sin personal för ett orimligt ansvarsutkrävande kommer vi att kunna fostra framtidens ledare.

För att uppnå en hög LQ, d v s viljan att lära sig, krävs flera egenskaper som man

endera äger från början eller tillskansar sig i livet. Att vara intresserad och nyfiken torde vara givna sådana egenskaper men även att vara reflekterande inför de kunskaper man själv och andra har och får. Därtill att besitta en ödmjukhet inför det vi inte vet och även ha ett intresse av att ta reda på så mycket som möjligt av det okända fältet, att ständigt arbeta med sina fördomar och förutfattade meningar, att vara intresserad av att bygga relationer där ledarens största uppgift blir att ha en stark grupp som samarbetar och strävar mot samma mål utan att för den skull vara okritiskt tänkande.

En kollega till mig framhåller ofta Dr Eyal Weizman vid Israels Försvarshögskola och dennes uppfattning framförd under 00-talet att militär utbildning i Israel borde kompletteras med filosofi och arkitektutbildning för att öka officerarnas spatiala förmåga och därigenom förbättra förmågan att tänka utanför normala statiska tankebanor.¹ Officerare ska själva kunna bedöma en situation utifrån den utbildning han eller hon har samtidigt som en mer diffus och icke mätbar känsla

som härstammar ur erfarenhet ska kunna leda fram till ett klokt beslut.

Avslutning

Jag har i detta anförande försökt att belysa vikten av kontinuerligt utveckla synen på utveckling, förändring och förbättring där backspegeln med hur vi tidigare gjort kan vara såväl stödjande som stjälpande.

Framför oss har vi en framtid som i ökande takt utvecklas tack vare tekniska landvinningar inom digitalisering och informationstekniken, bland annat genom artificiell intelligens och datorbaserat beslutsstöd.

Förutom individens spatiala, kognitiva och perceptiva förmågor måste organisationer kunna hantera och omhänderta de individer som har förmågan till komplex problemlösning så att dessa inte stoppas på vägen. Vi måste utveckla förmågan till att en sann anda kring öppenhet och intresse råder i framtidens organisationer. Ledarskapet måste utvecklas till att återigen omhuldas av uppdragstaktik obefläckad av ett överdrivet kontrollbehov

Ett mänskligt förhållningssätt

- 1) Ha ödmjukhet inför att framtiden är oviss och snabb
 - Intresse, lyhördhet, kreativitet, ödmjukhet, flexibilitet, reflektion, relation och tillit
- 2) Ledarskapet
 - Anpassning inför nya generationers inläring, levnadssätt, utveckling och kunskap
- 3) Misstro vs tillit
 - Förgörande vs långsamt, stadigt relationsuppbyggande

och behov av att organisation måste finna syndabockar. Med det menar jag inte att det ska ges frikort att göra fel som grundas i slarv eller oaktsamhet men att vi måste, återigen, inse att en lärande organisation innebär att man även lär sig av misstag. En organisation som består av chefer som aldrig gjort fel innebär enligt mitt förmenande att man har en organisation som leds av chefer som inte har riskerat något, ett livsfarligt förhållningssätt om man ska lyckas möta en osäker framtida hotbild.

Vid riksdagens öppnande 10 september 2019 önskade Hans Majestät Konungen riksdagsledamöterna ”kraft, mod och visdom” i deras viktiga arbete. Säkerligen sprunget ur citatet från Frans av Assisi:

Gud, ge mig kraft att acceptera det jag inte kan förändra, mod till att förändra de saker jag kan och visdom att förstå skillnaden mellan de två.

De osäkerheter som framtiden för med sig gör att vi även måste utveckla förmågan hos såväl individer som organisationer att hantera det okända med ett förhållningssätt/ett ledarskap som grundar sig i intresse, lyhördhet, kreativitet, ödmjukhet, flexibilitet, reflektion, relation och tillit.

Motsatsen till tillit är misstro. Att vara kritisk eller ha misstro kan förväxlas men det ena är sunt och det andra förgörande, var det än uppstår. Tillit måste vara nyckelordet som genomsyrar ledarskapet inom en organisation. Tillit är inget som beordras, det byggs upp långsamt, stadigt och bygger på relationer.

Författaren är konteramiral, marinchef och ledamot av KKrVA.

Not

1. Writings of Eyal Weizman, <http://criticalspatial-practice.blogspot.com/2006/07/eyal-weizman.html>.